

PLEASE NOTE! THIS IS SELF-ARCHIVED VERSION OF THE ORIGINAL ARTICLE

To cite this Article: Wiitakorpi, I. (2017) Näkökulmia etätöön johtamiseen pedagogisessa työyhteisössä. AMK-Lehti / UAS Journal, 1.

URL: <https://uasjournal.fi/puheenvuoro/nakokulmia-etatyon-johtamiseen-pedagogisessa-tyoyhteisossa/#1458134585005-b3f22396-5506>

Näkökulmia etätyön johtamiseen pedagogisessa työyhteisössä

Kirjoittaja: Iris Wiitakorpi

Verkko-opetuksen ja muun digitaalisen työskentelyn lisääntyessä ammattikorkeakouluissa työn johtamiselle asetetaan uusia haasteita. Myös opettajan työ on muuttunut. Digitaalisuus mahdollistaa nyt työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta, ja opettajien ja opettajatiimien työskentelyrytmi ja -paikka vaihtelevat. Yhteiset fyysiset kohtaamiset harvenevat. Mutta miten etätyöskentelyä pedagogisessa asiantuntijayhteisössä tulisi johtaa?

Kun opetustyössä muodostuu virtuaalityöyhteisöjä, asettaa se opetustyön johtamiselle uusia haasteita. Työn johtamisesta häipyvät viimeistään tässä vaiheessa detaljijohtamisen elementit. Asiantuntijatyössä esimiehen tehtävä on kannustaa ja mahdollistaa oman itsensä johtaminen organisaatiolle asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Esimiehen rooli ja työskentelytavat joutuvat uudelleen arvioinnin kohteeksi. Johtamisen sisällölliset peruselementit eivät sinällään muutu, mutta kohtaamisympäristö ja vuorovaikutuksen laadun merkitys korostuvat. Työyhteisöä johtavan esimiehen haaste on muuttua lähijohtajasta etäjohtajaksi.

Alaisena toimimisessa vastuu omasta osaamisesta ja sen kehittamisestä tulee entistä tärkeämmäksi. Lisäksi työssä korostuu yhä enemmän oman työn johtaminen, ajan hallinta sekä työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan. Kun esimies ja koko työyhteisö tekevät työtä fyysisesti eri paikoissa, edellyttää se hyvää kommunikaatiota, läpinäkyvyyttä ja keskinäistä luottamusta. Etätyöskentely edellyttää uudenlaista asennoitumista työhön ja sen johtamiseen.

Vuorovaikutuksen ja pelisääntöjen merkitys etäjohtamisessa korostuu

Työtä johdetaan aiempaa enemmän etäyhteyksien välityksellä fyysisten tapaamisten sijaan. Fyysinen tila on muuttunut virtuaaliseksi. Etäyhteyksiä käytettäessä johtamisessa korostuu vuorovaikutuksen merkitys äänen ja kuvan välityksellä (Koivuniemi 2015; Vilkmán 2016). Äänenpaino, -sävy ja tauotukset puheessa viestivät, mitä sanojen takana on. Ilmeet tai ilmeettömyys kertovat myös mielentilasta ja ajatuksista (Wiitakorpi & Korhonen 2016). Toisaalta fyysisen läsnäolon puuttuessa ei pystytä aistimaan kaikkea. Tällöin tunnelman aistiminen on keskeistä. Etäyhteyksissä voi kehittyneen tekniikan ansiosta kuulla ja nähdä, mutta ei aistia sanatonta viestintää eikä kehon kieltä (Wiitakorpi & Korhonen 2016). Johtamisen kannalta tämä edellyttää uusia taitoja käydä keskustelua (Snellman 2014). Havainnointi sekä kahdenkeskisissä keskusteluissa että tiimin jäsenten välisessä keskustelussa vaativat harjoittelua. Lisäksi etäkokouksien rutiinit, esimerkiksi puheenvuorojen ja dokumenttien jakaminen, kertovat läsnäolijoiden huomioon ottamisesta ja luovat vuorovaikutukseen tunteen osallisuudesta.

Tottuminen etäyhteyksien käyttöön vie aikaa. Jokaisessa organisaatiossa on omat sisäiset säännöt ja toimintakulttuuri etäyhteyksien käytöstä. Nämä saattavat jarruttaa niiden sujuvaa käyttämistä päivittäisessä työssä. Lisäksi puutteelliset tekniset taidot käyttää etäyhteyksiä lisäävät haluttomuutta ottaa niitä käyttöön (Wiitakorpi & Korhonen 2016). Tarve työssä käytettävien laitteiden ja ohjelmistojen käyttökoulutukseen kasvaa nopeasti.

Etätyötä tekevän yhteisön jäseniä tulisi rohkaista ja kannustaa oman työn arvioimiseen ja jatkuvaan kehittämiseen, toisin sanoen työnsä vahvempaan johtamiseen (Vilkmán 2014). Vaikka yhteisöä johdetaan etätyövälineiden välityksellä, ovat esimiehen yhteydenpitotavat kuhunkin työntekijään erilaisia riippuen työn laadusta, sisällöstä ja yksilöllisistä tarpeista (Vilkmán 2016). Toiset työntekijät kaipaavat enemmän keskustelua kuin toiset työskentelyn eri vaiheissa. Etätyöskentelyssä piilee riski siitä, että vetäytyvämmät työntekijät jäävät huomiotta.

Työssä tarvittavien aineistojen ja materiaalien jakamisesta tulee keskeinen tekijä niin virtuaalisessa työn johtamisessa kuin opettajan pedagogisessa työskentelyssä. Johtamisen kannalta on havaittu hyväksi yhteisen työskentelyalustan käyttöön ottaminen. Yhteisellä alustalla voi jakaa yhteisön kesken oman työn tuloksia, ajankohtaista materiaalia, pyytää kommentteja tai konsultoida kollegoja ongelmatilanteissa reaaliaikaisesti (vrt. tiimidynamiikasta Vilkmán 2016). Tämä tuo läpinäkyvyyttä ja yhteisöllisyyden tunnetta toimintaan.

Yhteiset pelisäännöt, kuten myös selkeät työskentelyn tavoitteet ovat kaiken sujuvan etätyöyhteisöjen työskentelyn perusta. Virtuaalityöyhteisössä on tarpeellista luoda hyvät käytänteet ja tavat yhteistä työskentelyä varten. Kun pelisäännöt on yhdessä luotu, jokaiselta yhteisön jäseneltä voidaan edellyttää, että niihin sitoudutaan. Vaikka pelisäännöt ovat tarpeen lähityöyhteisöissäkin, ovat ne etätyöyhteisöille aivan erityisen tärkeitä. Luottamuksen rakentaminen esimiehen ja yhteisön jäsenten kesken on keskeistä (Snellman 2014; Vilkmán 2016). Työilmapiiri ja työn tulokset heikkenevät keskinäisen luottamuksen puuttuessa. Virtuaalisessa yhteisössä kaikkien jäsenten ei tarvitse tehdä työtä samalla tavoin, mikä johtuu työtehtävien erilaisuudesta (Vilkmán 2016). Etätyön mittarina ei myöskään toimi kellokortti, vaan työn tulokset. Avaimet hyvään tuloksentekoon ovat hyvä keskinäinen vuorovaikutus ja luottamus. Yhteisön jäsenten on sisäistettävä kunkin vastuu kokonaisuudessa sekä tavoitteiden saavuttamisessa.

Etätyössä jaksaminen

Työskenneltäessä fyysisesti erillään muista kollegoista on riski joko alisuoriutumiseen tai ylisuoriutumiseen. Alisuoriutuminen muodostuu ongelmaksi, jos työssään kokee turhautumista tai kyllästymistä. Työntekijän alisuoriutumiseen syynä voi olla eristyneisyyden tunne yhteisöstä, mikäli kontakteja kollegoihin ei luonnollisella tavalla etätyövälineiden kautta ole muodostunut tai fyysiset tapaamiset ovat harvassa tai puuttuvat kokonaan. Toisaalta tunne kontrolloimattomuudesta voi johtaa tekemään epäolennaisia asioita tai hakeutua jopa kokonaan pois työn ääreltä.

Asiantuntijayhteisöissä, kuten opettajien keskuudessa, itsensä uuvuttaminen liialla työmäärällä on toinen ääripää työssä jaksamisen haasteista. Etäjohtamisessa tämä saattaa muodostua erityiseksi haasteeksi työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehen aito kiinnostus johtamisesta – työn hyvä organisointi, hyväksytyt pelisäännöt, kiinnostus töiden etenemisestä, kannustus ja keskustelu sopivissa tilanteissa – auttaa säilyttämään tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä (Wakkola 2016; Vilkmán, 2016). Edellä mainitut asiat ovat tuttuja lähijohtamisesta, mutta vaativat etäjohtamisessa erityistä huomiota ja taitoa. Etäjohtaminen haastaa syventämään johtajuuden taitoja. Työtapojen kehittyessä ja kokemusten lisääntyessä tästäkin aiheesta on syytä kirjoittaa lisää.

Kirjoittaja

Iris Wiitakorpi, KT, Virtuaalikoulutuksen johtaja, Laurea-ammattikorkeakoulu, iris.wiitakorpi(at)laurea.fi

Lähteet:

Koivuniemi, H. (2015) Näin johdat etätyötä menestyksellisesti. Evento. <http://eventolehti.fi/artikkelit/nain-johdat-etatyota-menestyksellisesti/>

Snellman C. L. (2014) Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 110 (2014) 1251-1261

Wakkola, R. (2016) Etätyön vuorovaikutteinen johtaminen. Pro Gradu-tutkielma. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Wiitakorpi, I. & Korhonen, J. (2016) Vuorovaikutus verkossa. Teoksessa Digimakupaloja korkeakouluopettajille (toim. Wiitakorpi, I, Marstio, T. & Mattila, A.). Laurea-ammattikorkeakoulu.Laurea julkaisut 64.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110706/64.%20Wiitakorpi%20Marstio%20Mattila%20Digimakupalat.pdf?sequence=1>

Vilkman, U. (2016) Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. TalentumPro. Helsinki.